

DAMPAK SISTEM KONTROL TERHADAP PERILAKU DALAM ORGANISASI

Ismi Darmastuti

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Abstract

Management control system influences on human behavior when human want to achieve the desired objectives. The congruence of goals in organization is influenced on the formal and non-formal organizational system. Some formal factors come from both internal and external organization. There two type of controlling methods. First, rules and regulations and second, a systematic planning. This paper addresses the different type of organizational structure and its relationship with strategy implementation. The congruence of organizational structure and management control system is very important to ensure the organizational effectiveness.

Abstrak

Sistem kontrol manajemen mempengaruhi perilaku manusia dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Keselarasan tujuan dipengaruhi oleh sistem formal dan proses informal. Beberapa faktor informal adalah hal ekstern dan intern organisasi. Pengontrolan terdiri dari dua tipe bentuk formal yaitu peraturan yang cukup luas dan perencanaan serta pengawasan dengan cara yang sistematis. Artikel ini membahas perbedaan tipe struktur organisasi dan kaitannya dengan penerapan strategi. Pembahasan mengenai tipe struktur organisasi sangat penting sejak desain sistem kontrol manajemen dicocokkan untuk digunakan pada struktur organisasi.

PENDAHULUAN

Manajer senior membutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Para anggota organisasi punya tujuan-tujuan pribadi yang seringkali tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Tindakan para anggota organisasi secara individu ditujukan untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Maksud dari sistem kontrol manajemen adalah untuk menjamin, sepanjang masih layak, apa yang disebut keselarasan tujuan, yaitu suatu proses yang berarti *tindakan-tindakan masyarakat yang dijalankan berdasar kepentingan mereka sendiri yang juga merupakan kepentingan dari organisasi*.

Tidak ada keselarasan sempurna antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Sudah jelas bahwa partisipasi individu berdasarkan jumlah atau apa kompensasi yang akan mereka peroleh ; sedangkan dari sudut pandang organisasi, imbalan tinggi sebagai keuntungan merupakan hal yang berseberangan dan tidak berpengaruh. Paling tidak, sistem kontrol manajemen akan mencegah tindakan yang berlawanan dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh, jika sistem dititik beratkan pada pengurangan biaya, dan jika manajer menjawabnya dengan pengurangan biaya untuk mempertahankan kualitas yang memadai



STAKAAN E UNDIP

achieve
on the
internal
les and
type of
ruence
ensure

in yang
formal.
terdiri
serta
struktur
struktur
untuk

nisasi.
lengan
untuk
untuk
proses
iereka

Sudah
iereka
ngan
ontrol
isasi.
najer
nadai

atau pengurangan biaya dengan mengontrol penyebabnya dari pada mengurangi pertambahan biaya di sektior organisasi yang lain. Di sini manajer termotivasi, tapi dalam arah yang salah.

Dua pertanyaan penting dalam mengevaluasi praktek kontrol manajemen :

1. Apa tindakan masyarakat yang dimotivasi oleh kepentingan mereka ?
2. Apakah tindakan ini merupakan kepentingan terbaik dari organisasi ?

FAKTOR INFORMAL YANG MEMPENGARUHI KESELARASAN TUJUAN

Baik sistem formal maupun proses informal mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi dan karena itu juga mempengaruhi tingkatan di mana keselarasan tujuan dapat dicapai. Buku ini terutama bicara mengenai sistem kontrol formal. Sekalipun demikian, pencipta sistem formal seharusnya mempertimbangkan proses informal dalam ciptaan mereka karena mekanisme formal seharusnya konsisiten dengan proses informal dalam rangka mengefektifkan penerapan strategi organisasi. Sistem perencanaan strategis, anggaran, dan laporan adalah sistem kontrol formal. Sebelum membahas sistem formal, kita akan menggambarkan dulu tentang kekuatan informal. Etika kerja, gaya manajemen, dan budaya adalah contoh proses informal, di mana beberapa di antaranya merupakan hal di luar organisasi (eksternal) tapi sebagian besar merupakan internal organisasi.

Faktor-faktor eksternal

Faktor eksternal adalah norma kelayakan perilaku yang ada dalam suatu kumpulan di mana organisasi merupakan bagian dari kumpulan tersebut. Seringkali disebut dengan etos kerja, yang mana hal ini diimplementasikan ke dalam loyalitas pekerja pada organisasi, dalam kerajinan mereka, dalam semangat mereka, dan dalam kebanggaan mereka karena mengerjakan pekerjaan yang baik. Sebagian sikap di atas bersifat lokal (khusus pada daerah atau kota di mana organisasi itu bekerja). Dalam rangka mengajak sebuah perusahaan untuk bertempat di sebuah kota atau negara, kamar dagang setempat atau organisasi promosi seringkali mengklaim bahwa mereka punya etos kerja serta pekerja yang loyal dan rajin di lokasi yang mereka tawarkan.

Faktor-faktor internal

Faktor internal paling penting adalah budaya atau iklim organisasi. Budaya organisasi menunjuk pada kumpulan adat kebiasaan, sikap, norma, hubungan, dan anggapan-anggapan, yang secara eksplisit dan implisit diterima dan dibuktikan di seluruh organisasi. Hampir sama dengan ini adalah definisi dari Kenneth R. Andrews tentang iklim organisasi yaitu istilah yang dipakai untuk menunjukkan lingkungan internal yang berkualitas dimana ada kondisi yang menjamin terciptanya; kerja sama yang berkualitas antar personel, pengembangan individu, meningkatkan dedikasi dan komitmen anggota pada arah organisasi, dan efisiensi yang kesemuanya ini diterapkan pada hasil-hasil organisasi. Iklim

adalah suasana saling bantu, saling bertindak adil, saling menghargai, paksaan yang didapati di antara mereka. Ini mempengaruhi semangat dan sikap individu pada kerja mereka dan lingkungan mereka.

Norma budaya sangatlah penting karena menjelaskan mengapa dua perusahaan yang punya sistem kontrol manajemen formal yang memuaskan, tapi yang satu memiliki sistem kontrol yang lebih baik dari yang lain. Budaya organisasi jarang yang tertulis dan hampir selalu dicoba untuk dilaksanakan sebagai kebiasaan kerja yang hampir tidak terasa hasilnya.

Keberadaan budaya perusahaan tidak berubah untuk beberapa tahun. Hal itu berlaku seperti ritual yang berjalan otomatis yaitu *"inilah cara bekerja disini"*. Kata lainnya adalah pantangan *"kami tidak hanya mengerjakan itu disini"*, walaupun tak seorangpun ingat akan hal itu. Budaya ini sangat mempengaruhi kepribadian dan kebijakan CEO dan semua tingkat manajer yang terkait dengan bagian organisasi yang diaturnya. Jika organisasi disatukan, peraturan dan norma diterima sebagai kesatuan yang berpengaruh pada budaya perusahaan. Praktek tersebut semakin kuat seiring membesar dan menguatnya organisasi.

Gaya manajemen

Faktor internal yang berperan kuat dalam membentuk kontrol manajemen adalah gaya manajemen, yang dalam faktanya adalah sikap kontrol yang kuat dari seorang manajer. Biasanya sikap bawahan secara umum merupakan refleksi persepsi mereka terhadap sikap atasannya. Sikap ini biasanya berlawanan dari sikap CEOnya. Ini adalah cara lain untuk mengatakan *"institusi ini adalah kepanjangan tangan dari seseorang"*.

Manajer itu ada yang kharismatik dan ringan tangan, ada juga yang agak pemarah. Ada yang suka meluangkan waktunya dengan melihat dan bercakap dengan para karyawannya, ada yang sangat mempercayai laporan tertulis. Kita tahu bahwa tidak mungkin menghasilkan bentuk manajer *"ideal"*.

Organisasi informal

Garis besar peta organisasi melukiskan organisasi secara formal yaitu kewenangan formal dan hubungan bertanggung jawab di antara para manajer. Peta organisasi mungkin menunjukkan, sebagai contoh, manajer produksi di divisi A melaporkan pada GM. Biasanya manajer produksi berkomunikasi dengan beberapa personel organisasi seperti manajer lain, unit pendukung, para staf di markas besar, dan beberapa teman untuk hal sederhana. Dalam situasi ekstrem, manajer produksi mungkin harus sedikit mengabaikan pesan-pesan dari GMnya. Ini adalah kecenderungan yang terjadi ketika evaluasi yang dilakukan manajer produksi lebih pada efisiensi produksi daripada evaluasi terhadap seluruh kemampuannya. Hubungan yang ada dalam organisasi informal adalah penting dalam memahami realita dari proses kontrol manajemen.

Persepsi dan komunikasi

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, manajer operasional harus mengerti tentang tujuan-tujuan organisasi dan tindakan apa yang mendukung tercapainya tujuan tersebut. Mereka menerima informasi tentang apa yang harus mereka kerjakan dari beragam sumber. Sebagian disampaikan melalui anggaran-anggaran dan dokumen lain, sebagian lagi melalui perbincangan dan sumber informal lain. Informasi ini seringkali tidak jelas mengenai apa yang diinginkan senior manajer untuk dilakukan. Organisasi kesulitan dan tindakan yang diambil tidak dapat dilaporkan dengan jelas, bahkan dalam keadaan/situasi yang baik.

Lagipula, informasi yang diterima dari berbagai sumber sering berbenturan satu sama lain, atau diterjemahkan dengan cara dan hasil yang berbeda-beda oleh para manajer. Sebagai contoh, mekanisme anggaran yang disampaikan akan mengesankan manajer karena diharapkan dapat mendatangkan kemungkinan profit setinggi-tingginya, padahal senior manajer biasanya tidak ingin manajer operasional menghemat biaya pemeliharaan dan pelatihan karyawan, karena walaupun mungkin mengurangi keuntungan tapi dapat meningkatkan kemampuan yang menguntungkan di masa depan. Pemahaman yang diterima manajer operasional tentang apa yang diharapkan untuk mereka lakukan seringkali kurang jelas.

Kerjasama dan konflik

Garis penghubung antara kotak-kotak dalam peta organisasi yang menandakan cara dicapainya tujuan-tujuan organisasi adalah dengan keputusan senior manajemen dan mengkomunikasikan keputusan itu ke manajer terbawah untuk diterapkan melalui hirarki organisasi. Implikasi ini mengabaikan tujuan pribadi masing-masing.

Faktanya setiap manajer operasional mereaksi instruksi senior manajemen sesuai pengaruh instruksi tersebut terhadap kebutuhan pribadi masing-masing. Biasanya lebih dari satu manajer yang terlibat dalam rencana-rencana senior manajemen sehingga kualitas interaksi antar mereka juga berpengaruh terhadap penerapan rencana-rencana itu. Sebagai contoh, manajer pemeliharaan ditugaskan bertanggung jawab untuk tersedianya kebutuhan pemeliharaan dengan memuaskan, tapi kebutuhan satu departemen bisa terabaikan jika terdapat friksi di antara para manajer yang bertanggung jawab atas kebutuhan departemen masing-masing. Lebih penting lagi, beberapa tindakan manajer yang berlatar belakang tujuan pribadi dapat berpengaruh kurang baik pada manajer lain dan pada kemampuan mencapai profit. Jika hal di atas tidak diatasi maka konflik akan selalu ada dalam organisasi, dan sistem kontrol manajemen seharusnya menolong meminimalisasi hal itu.

Organisasi mencoba untuk mempertahankan keseimbangan antara kekuatannya yang berpotensi menimbulkan konflik dan kekuatan yang dapat menimbulkan kerjasama. Beberapa konflik memang diinginkan. Konflik dapat timbul sebagai bagian dari persaingan di antar peserta promosi atau sebagai bentuk kompensasi yang lain; seperti persaingan

dalam batas yang sehat. Banyaknya sikap kooperatif juga merupakan hal yang esensial, tetapi jika terlalu banyak menekankan pada pembangunan sikap kerja sama, dikhawatirkan tiap individu tidak mendapat kesempatan untuk menggunakan bakatnya secara penuh. Untuk itu sistem kontrol manajemen harus membantu memelihara keseimbangan antara potensi konflik dan kerja sama dalam organisasi.

SISTEM KONTROL FORMAL

Faktor informal yang telah kita bahas di atas sangat berpengaruh pada ketidak efektifan sebuah kontrol manajemen dalam organisasi. Pengaruh yang lain adalah sistem formal yang diklasifikasikan atas dua hal : 1. Sistem kontrol manajemen, 2. peraturan (yang akan kita bahas berikut ini).

Kita gunakan kata “peraturan” untuk segala instruksi dan kontrol dalam bentuk formal. Itu meliputi instruksi, praktek, *job descriptions*, prosedur standar operasional, pedoman, dan kode etik. Petunjuk dan bimbingan secara implisit dalam anggaran, yang berbeda dan berubah-ubah dari bulan ke bulan, hal ini menunjukkan bahwa petunjuk tersebut berlaku hingga mengalami perubahan. Ciri peraturan adalah jarang mengalami perubahan dan berhubungan dengan hal paling sederhana hingga yang paling kompleks.

Beberapa peraturan berfungsi sebagai petunjuk. Para anggota organisasi diijinkan dan diharapkan dengan sungguh-sungguh. Singkatnya, peraturan mungkin menyatakan tentang perluasan kredit kepada konsumen dengan beberapa kriteria, tapi manajer kredit mungkin mengACC kredit pada konsumen yang tidak memenuhi kriteria jika konsumen tersebut mungkin sangat bernilai dan ada kemungkinan kembali lagi. Berasal dari peraturan yang menghendaki persetujuan dari kewenangan yang lebih tinggi.

Peraturan seharusnya tidak pernah salah. Contohnya, aturan tentang larangan penyuaipan dan aturan bahwa pilot tidak pernah boleh terbang tanpa izin dari menara kontrol penerbangan. Beberapa peraturan memuat larangan perbuatan tidak etis, perbuatan ilegal, dan perbuatan tidak pantas lainnya. Peraturan mengharuskan adanya tindakan positif. Perbedaan antara larangan bertindak dan tindakan yang diharuskan / dikehendaki sering kali tidak tampak nyata sehingga para manajer harus diberi kesadaran tentang perbedaan-perbedaan di atas.

Beberapa tipe peraturan yang khusus ada di bawah ini.

Kontrol fisik. Penjaga keamanan, ruang penyimpanan terkunci, ruang bawah tanah, password komputer, pengawasan dengan sirkuit TV dan lain-lain yang merupakan bagian dari struktur kontrol. Sebagian besar terhimpun dalam tugas pengontrolan.

Manual. Banyak pendapat yang dikehendaki dalam memutuskan sesuatu, seharusnya ditulis dan diletakkan dalam buku manual Taklewati . Organisasi birokrasi punya manual yang lebih detil dari organisasi lain, organisasi besar punya manual lebih lengkap dari organisasi kecil, organisasi multi nasional seperti rantai restoran fast food, punya manual dan aturan lebih lengkap dari pada organisasi nasional.

Seiring waktu, beberapa peraturan menjadi usang. Begitu pula dengan manual dan kumpulan aturan lainnya, oleh karena itu, harus diuji ulang secara periodik untuk menjamin konsistensinya dengan kehendak senior manajemen. Dalam tekanan aktivitas sehari-hari, kebutuhan akan uji ulang sering terabaikan. Dengan begitu manual yang hanya berisi tentang / berlaku untuk situasi tertentu, eksistensinya tidak akan lama. Peraturan-peraturan di atas dapat ditinggalkan jika manajer punya penilaian jelek atas keseluruhan manual.

Sistem penjagaan keamanan. Beragam penjagaan keamanan dibuat ke dalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin keakuratan arus informasi yang masuk dan mencegah / meminimalisir kesesatan dan kesalahan. Hal ini termasuk pula sarana *cross check* mendetil terhadap; tanda tangan serta otorisasi atas suatu transaksi, pemisahan tugas, penghitungan *cash flow* dan aset bergerak yang lain, dan beberapa aturan lain yang digambarkan pada teks hasil auditing. Juga meliputi chek atas sistem yang dibuat oleh auditor *internal* dan *external*.

Sistem kontrol tugas (*task control*). Task kontrol dapat didefinisikan sebagai proses yang menjamin sebuah tugas khusus dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Banyak dari tugas-tugas ini dikontrol oleh rangkaian peraturan. Jika sebuah tugas berjalan dengan sistem otomatis, maka sistemlah yang menyediakan sarana kontrolnya sendiri. Sistem kontrol tugas, merupakan hal di luar lingkup pembahasan buku ini.

Proses kontrol formal. Ini adalah tujuan-tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis disiapkan dalam rangka untuk implementasi strategi pencapaian tujuan. Semua informasi yang ada digunakan untuk menyusun rencana ini. Rencana strategis ini dikonversikan pada anggaran tahunan yang difokuskan pada rencana pendapatan dan biaya memfokuskan tanggung jawab individu (RC). RC adalah petunjuk yang berisi beberapa aturan dan informasi lain. RC beroperasi dan hasilnya diukur dan dilaporkan. Hasil-hasilnya lalu dibandingkan dengan rencana yang ada untuk menjawab pertanyaan “apakah kemampuannya memuaskan?”. Jika memuaskan, ini kembali pada RC dalam bentuk pujian dan doa. Jika kemampuannya tidak memuaskan, RC akan mengadakan tindakan korektif dan mungkin merevisi rencana yang ada.

TIPE ORGANISASI

Strategi perusahaan berpengaruh penting pada struktur organisasinya. Tipe struktur organisasi berpengaruh pada desain sistem kontrol manajemen. Walaupun organisasi ada dalam beragam bentuk dan ukuran, strukturnya bisa digolongkan dalam 3 kategori umum:

1. Struktur fungsional, dimana tiap manajer bertanggung jawab atas bagiannya masing-masing, seperti manajer produksi dan manajer marketing.
2. Struktur unit bisnis, tiap manajer unit bisnis bertanggung jawab atas sebagian besar kegiatan unit bisnis, yang merupakan bagian semi independent dari perusahaan.
3. Struktur matrix, dimana unit fungsional punya tanggung jawab ganda.

Organisasi fungsional

Bentuk organisasi fungsional yang rasional sama dengan yang dibuat oleh Frederick Taylor. Ini melibatkan pengetahuan manajer yang membawa ilmu spesialisasinya untuk diterapkan pada keputusan-keputusan yang berhubungan dengan fungsi. Ini berlawanan dengan manajer umum yang punya banyak pengetahuan tentang fungsi. Keahlian manajer marketing seharusnya membuat keputusan pemasaran yang lebih baik dan keahlian manajer produksi seharusnya menghasilkan keputusan yang lebih baik tentang produksi, dibandingkan keputusan yang dibuat oleh manajer yang bertanggung jawab atas kedua bidang tersebut. Lagipula, keahlian tersebut dapat dipakai untuk mengawasi fungsi para pekerja dengan lebih baik dari pada diawasi secara umum, hal yang sama, keahlian manajer di level tinggi dalam fungsi yang hampir sama dapat digunakan untuk mengadakan pengawasan yang lebih baik pada manajer di bawahnya. Jadi manfaat penting dari struktur fungsional adalah efisiensi.

Ada lima hal yang tidak menguntungkan dari struktur fungsional. Pertama, dalam organisasi fungsional, tidak ada cara lain dalam menentukan keefektifan pemisahan manajer fungsional karena tiap fungsi sama-sama mempunyai kontribusi pada output organisasi. Jika disana ada marketing manajer dan manajer produksi, maka tidak ada cara untuk menghitung berapa kontribusi masing-masing pada provit organisasi. Mirip dengan level di bawahnya, tidak ada jalan untuk menentukan berapa besar provit yang di dapatkan, dari setiap departemen produksi, masing-masing yaitu departemen engineering dan kantor penjualan.

Kedua, tidak ada cara yang baik untuk merencanakan pekerjaan dari fungsi – fungsi yang terpisah di level rendah dalam organisasi. Dalam organisasi fungsional, rencana –rencana organisasi secara keseluruhan di buat di level teratas karena melibatkan koordinasi dari seluruh fungsi yang mempunyai kontribusi pada hasil akhir. Rencana-rencana untuk departemen pemasaran harus di sesuaikan dengan kemampuan departemen produksi untuk memproduksi barang dengan spesifikasi dan jumlah yang di perkirakan akan di beli konsumen, dan rencana-rencana departemen produksi juga harus di sesuaikan dengan kemampuan departemen pemasaran menjual barang dengan spesifikasi dan jumlah yang telah di siapkan.

Ketiga, jika sebuah organisasi terdiri dari para manejer dalam satu fungsi akan melaporkan pada manejer yang lebih tinggi dari fungsi yang sama, dan pada gilirannya melaporkan pada manejer yang lebih tinggi dalam fungsi yang sama, lalu pembicaraan di antara para manejer fungsional yang berbeda menjadi keputusan hanya di tingkat teratas organisasi walaupun itu di hasilkan di level rendah. Departemen pemasaran mungkin ingin memuaskan kebutuhan konsumen akan produk dengan kuantitas yang pasti jika departemen manufacturing meningkatkan waktu lembur tapi dengan hal ini mungkin departemen manufacturing akan mengeluarkan biaya yang lebih. Sebuah pembicaraan secara teoritis hanya dapat di hasilkan dari Kantor Pusat, meskipun pembicaraan itu boleh

berasal hanya dari kantor cabang atau satu departemen kecil dari pabrik. Mengambil persoalan dari beberapa level organisasi dan kemudian mengkomunikasikan keputusan ke level yang lebih rendah dimana pembicaraan yang dihasilkan memakan waktu dan membuat frustrasi. (Dalam hal praktek, bagian-bagian yang terlibat boleh tenang seperti pembicaraan informal, walaupun melibatkan beberapa organisasi yang berseberangan kewenangannya, tapi ini tidak menjamin hal ini akan terjadi).

Keempat, Struktur fungsional tidak berdaya ketika perusahaan menganeka ragamkan produk dan pasarnya. Perusahaan yang memperluas bidang usaha dan pasarnya seperti menemukan fungsi organisasi tunggal yang sub optimal.

Akhirnya, fungsi organisasi cenderung membuat fungsi-fungsi yang bersilangan karena inilah pencegahan koordinasi fungsional yang bersilangan dalam area pengembangan produk baru. Problem ini bisa diperingan dengan melengkapi organisasi ini dengan fungsional yang bersilangan disuatu sisi seperti rotasi kerja dan tim berdasarkan penghargaan.

Unit bisnis

Unit bisnis dalam organisasi di desain untuk menyelesaikan masalah yang saling berkaitan struktur fungsional. *Unit Bisnis ini disebut juga dengan divisi, bertanggung jawab untuk semua fungsi-fungsi yang terlibat dalam produksi dan marketing.* Manajer unit bisnis bertanggung jawab untuk perencanaan dan koordinasi kerja dari fungsi-fungsi yang terpisah dan keputusan mereka dihasilkan dari pembicaraan-pembicaraan diantara fungsi-fungsi ini. Mereka menjamin bahwa rencana dari departemen marketing sesuai dengan kemampuan produksi. Kemampuan mereka diukur dari kemampuan unit bisnis dalam memperoleh keuntungan, dan ini adalah ukuran yang memuaskan karena profit ini dihasilkan dari kerja sama dari aktivitas produksi dan *marketing*.

Manajer unit bisnis tidak punya kewenaga yang komplit. Kantor pusat masih mempunyai cadangan hak untuk membuat keputusan. Paling tidak kantor pusat bertanggung jawab untuk memperoleh dana bagi perusahaan secara keseluruhan dan mengalokasikan dana tersebut pada unit bisnis yang dianggap dapat memanfaatkan dana tersebut dengan cara yang terbaik. Kantor pusat juga mengabulkan permintaan anggaran dari unit bisnis, juga menimbang kemampuan manajer unit bisnis, menentukan kompensasi mereka dan jika situasi nya memungkinkan, juga dapat menggeser mereka. Kantor pusat membuat diagram untuk setiap unit bisnis yang berarti ijin membuat dan menjual produknya atau daerah dimana unit bisnis dapat beroperasi atau keduanya.

Kantor pusat juga membuat kebijaksanaan bagi perusahaan dalam arti luas. Tergantung pada keinginan CEO, yang kemungkinan ditempatkan dalam manual. Staf kantor pusat boleh membantu unit bisnis dalam kegiatan produksi dan *marketing* serta dalam hal tertentu seperti CDM, Hukum, PR, pengawasan, dan perbendaharaan. Fungsi-fungsi kantor pusat ini sangat berarti karena tanpa mereka, unit bisnis akan benar-benar menjadi terpisah dari perusahaan.

Keuntungan bentuk unit bisnis dalam organisasi adalah tersedianya pelatihan mendasar dalam manajemen secara umum. Unit bisnis manajer harus mempunyai semangat enterprineur berkarakter CEO. Manfaat lain adalah manajer karena unit bisnis lebih dekat dengan pasar nya dari pada organisasi kantor pusat, manajernya boleh membuat keputusan yang lebih baik dari kantor pusat dan itu memungkinkan bertindak cepat dalam segala kesempatan.

Kelemahan dari manfaat ini adalah dimungkinkannya setiap staf unit bisnis boleh menduplikasi beberapa pekerjaan dalam organisasi fungsional yang dilakukan di kantor pusat. Manajer unit bisnis dianggap seorang yang berkeahlian umum, tapi bawahannya adalah seorang spesialis, dan mereka harus sepakat dengan beberapa problem yang sama adalah merupakan spesialisasi unit bisnis yang lain dan berhubungan dengan kantor pusat. Beberapa lapis staf unit bisnis mungkin lebih bernilai tinggi daripada nilai yang dicapai dari divisionalisasi. Lagipula, spesialisasi dalam fungsi-fungsi tertentu membuat unit bisnis kesulitan menarik personel yang qualified. Masalah ini bisa diperingan dengan menambahkan tenaga fungsional ahli pada organisasi unit bisnis.

Kelemahan lain dari bentuk unit bisnis adalah bahwa pembicaraan antara fungsional spesialis dalam organisasi fungsional kemungkinan diganti dengan pembicaraan antara unit bisnis dalam unit bisnis organisasi. Ini boleh melibatkan satu unit bisnis melanggar perjanjian dengan unit lain. Kemungkinan juga bisa ada pembicaraan antara staf unit bisnis dan staf kantor pusat.

Implikasi desain sistem-sistem

Jika kontrol dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, perusahaan diorganisir ke dalam beberapa unit bisnis karena setiap unit manajer bertanggung jawab atas keuntungan tiap unit produksi, dan rencana dan penerapannya, koordinasi dan kontrol terhadap elemen-elemen yang berpengaruh pada usaha meraih keuntungan. Kontrol tidak hanya berdasarkan kriteria semata. Organisasi fungsional mungkin lebih efisien karena unit fungsional yang lebih besar bermanfaat dari segi ekonomi. Organisasi unit bisnis terkadang menghendaki tipe manajer yang punya keahlian luas (GM) untuk mengelola beberapa fungsi. Karena kewajiban bertanggung jawab atas keuntungan dalam organisasi unit bisnis, pencipta sistem kontrol manajemen terkadang menganjurkan pada organisasi tanpa memberi keberatan pada pertimbangan yang terlibat dalam desain organisasi. Sekalipun demikian, tidak ada cara lain, pembuat sistem harus mencocokkannya pada organisasi. Dengan kata lain, walaupun implikasi kontrol dari beragam organisasi seharusnya menjadi pembahasan dengan senior manajemen, suatu ketika manajemen memutuskan struktur terbaik, setelah dipertimbangkan, pencipta desain harus mengambil struktur tersebut.

Hal di atas juga penting dalam konteks lain. Contohnya, banyak perusahaan periklanan mempraktekkan penggiliran para account supervisor dengan jarak waktu yang saam untuk menghasilkan pemikiran yang segar bagi pengembangan produk periklanan. Praktek ini

mempersulit para account supervisor karena kampanyenya akan memakan waktu lama sampai persiapannya matang. Walaupun demikian, perancang sistem seharusnya tidak menuntut kebijaksanaan rotasi yang dapat diabaikan dengan mudah karena dengan melakukannya dapat membuat pengukuran kemampuan individu dengan lebih mudah.

FUNGSI-FUNGSI PELAKU KONTROL

Kami akan menunjukkan orang yang bertanggung jawab untuk pembuatan dan pengoperasian sistem kontrol manajemen dan biasanya dalam banyak organisasi orang ini disebut *chief financial officer* (CFO).

Orang ini biasanya menjalankan fungsi-fungsi sbb :

- Membuat dan mengoperasikan sistem kontrol dan informasi.
- Menyiapkan pernyataan-pernyataan finansial dan laporan-laporan finansial (termasuk pengembalian pajak) untuk para pemegang saham dan bagian-bagian eksternal yang lain.
- Mempersiapkan dan menganalisa laporan-laporan mengenai performance dan membantu manajer dengan menafsirkan laporan tersebut, dengan menganalisa program dan proposal anggaran, dan mengkonsolidasikan rencana-rencana dari berbagai segmen ke dalam keseluruhan anggaran tahunan.
- Mengawasi auditor internal dan prosedur akuntansi untuk menjamin validitas informasi, membangun sistem keamanan yang memadai untuk mencegah pencuri dan perampokan, dan menjalankan operasional audit.
- Mengembangkan personel kontrol dan berpartisipasi dalam mendidik personel manajemen dalam hal yang berkaitan dengan fungsi kontrol.

Sebelum masa kedatangan komputer, biasanya CFO bertanggung jawab untuk memproses informasi yang dikehendaki oleh sistem kontrol manajemen. Sekarang ini, banyak perusahaan mempunyai *chief information officer* (CIO) yang bertanggung jawab untuk hal ini. Dalam beberapa perusahaan, CIO melapor pada CEO, di perusahaan yang lain, CIO melapor pada manajemen senior.

Hubungan kontroler dengan pihak-pihak lain

Walaupun biasanya kontroler bertanggung jawab untuk sistem desain dan operasional dimana informasi dikumpulkan dan dilaporkan, penggunaan informasi ini dalam kegiatan kontrol adalah tanggung jawab manajemen. Kontroler juga bertanggung jawab untuk pengembangan dan analisa control pengukuran-pengukuran dan membuat saran dan rekomendasi pada manajemen tentang apa yang harus dikerjakan. Lagipula, kontroler mungkin sangat taat pada pembatasan yang diberikan oleh *chief executive*, kontrol kesempurnaan sistem accounting, dan bertanggung jawab untuk keamanan aset dari pencurian dan penggelapan.

Bagaimanapun kontroler tidak membuat dan menguatkan keputusan manajemen. Tanggung jawab untuk pelaksanaan kontrol, turun dari CEO ke bawah melalui garis organisasi, menggunakan informasi yang disediakan oleh kontroler.

Kontroler tidak membuat beberapa keputusan. Secara umum, keputusan-keputusan ini adalah implementasi kebijakan keputusan dari manajemen. Contoh, anggota organisasi kontroler seringkali memutuskan dengan sopan biaya belanja pada *travel voucher*, *line manager* biasanya memilih tidak terlibat dalam diskusi tentang apakah biro perjalanan membelanjakan uang terlalu banyak pada makanan atau apakah perjalanan pesawat terbang seharusnya lebih baik dilaksanakan dalam kelas ekonomi daripada kelas eksekutif.

Kontroler berperan penting dalam persiapan strategi perencanaan dan anggaran, juga ciri khas *performance report* dari organisasi kontroler adalah menjamin keakuratan mereka, dan meminta perhatian line manager untuk item yang mendesak untuk ditindak lanjuti. Dalam hal ini, kontroler bertindak menyerupai line manager. Perbedaannya adalah keputusan kontroler dapat dibatalkan oleh *line manager*.

Kontroler unit bisnis

Kontroler unit bisnis kesetiannya tidak dapat dibagi. Di satu sisi mereka harus setia pada kontroler perusahaan yang dianggap bertanggung jawab atas seluruh operasional sistem kontrol. Di sisi yang lain, mereka harus setia pada manajer unit bisnis sejak kontroler bertanggungjawab untuk membantu mereka.

Dalam beberapa perusahaan, kontroler unit bisnis melapor pada manajer unit bisnis dan disebut hubungan "*dotted line*" yang berhubungan dengan kontroler perusahaan. Di sini, GM unit bisnis segera menjadi boss. Ini berarti bahwa GM unit bisnis punya kewenangan besar dalam keputusan yang berhubungan dengan pelatihan, transfer, kompensasi, promosi, dan sasaran kontroler unit bisnis. Bagaimanapun, GM unit bisnis mengambil masukan dari kontroler perusahaan sebelum membuat keputusan. Di perusahaan lain, para kontroler unit bisnis melapor langsung pada kontroler perusahaan, sehingga kontroler perusahaan adalah bos mereka, ini adalah "*solid line*" dalam peta organisasi.

Dalam tiap hubungan selalu terdapat masalah. Jika kontroler unit bisnis terutama ditujukan pada manajer unit bisnis, ada kemungkinan mereka tidak membuat data lengkap dalam anggaran yang direncanakan atau tidak menghasilkan *performance report* yang komplet dan obyektif. Di sisi yang lain, jika pekerjaan kontrol unit bisnis terutama ditujukan pada kontroler perusahaan, manajer unit bisnis lebih tampak sebagai mata-mata kontroler perusahaan daripada sebagai pembantu yang baik. Dalam perusahaan dimana kesetiaan kontroler unit bisnis ditujukan pada unit bisnis manajer, dapat diharapkan mereka tidak akan ikut dalam menyebarkan informasi yang salah atau menutupi informasi yang tidak menyenangkan.

KESIMPULAN

Manajemen senior menghendaki organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Anggota organisasi punya tujuan-tujuan pribadi, dan tidak selalu sesuai dengan tujuan organisasi. Maksud inti dari sistem kontrol manajemen adalah menjamin keselarasan tujuan, sehingga sistem yang dibuat harus bisa membuat masyarakat merasa / melihat bahwa kepentingan mereka juga merupakan kepentingan organisasi. Faktor informal punya pengaruh penting pada keselarasan tujuan. Pengaruh terpenting adalah kultur atau iklim organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., Govindarajan, Vijay, *Management Control System*, 8th Edition, Irwin, 1995
- Anthony, R.N., Dearden, John, Bedford, N.M., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi ke 6, Binarupa Aksara, 1993
- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, UPP AMP YKPN, 1998
- Maciariello, Joseph A., Kirby, Calvin J., *Management Control System : Using Adaptive System to Attain Control*, 2nd Edition, Prentice Hall, 1994